

Instrumente der Qualitätssicherung im Vergleich

Prof. Dr. Reinhard Stockmann
Leiter des Centrum für Evaluation

**1. Tagung des AK in Gründung der DeGEval
„Evaluation von Kultur- und Kulturpolitik“**

31.Mai-1.Juni 2007
Stuttgart

1. Begriffsdefinition Qualität

„Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalsausprägungen) bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (Norm DIN EN ISO 8402)

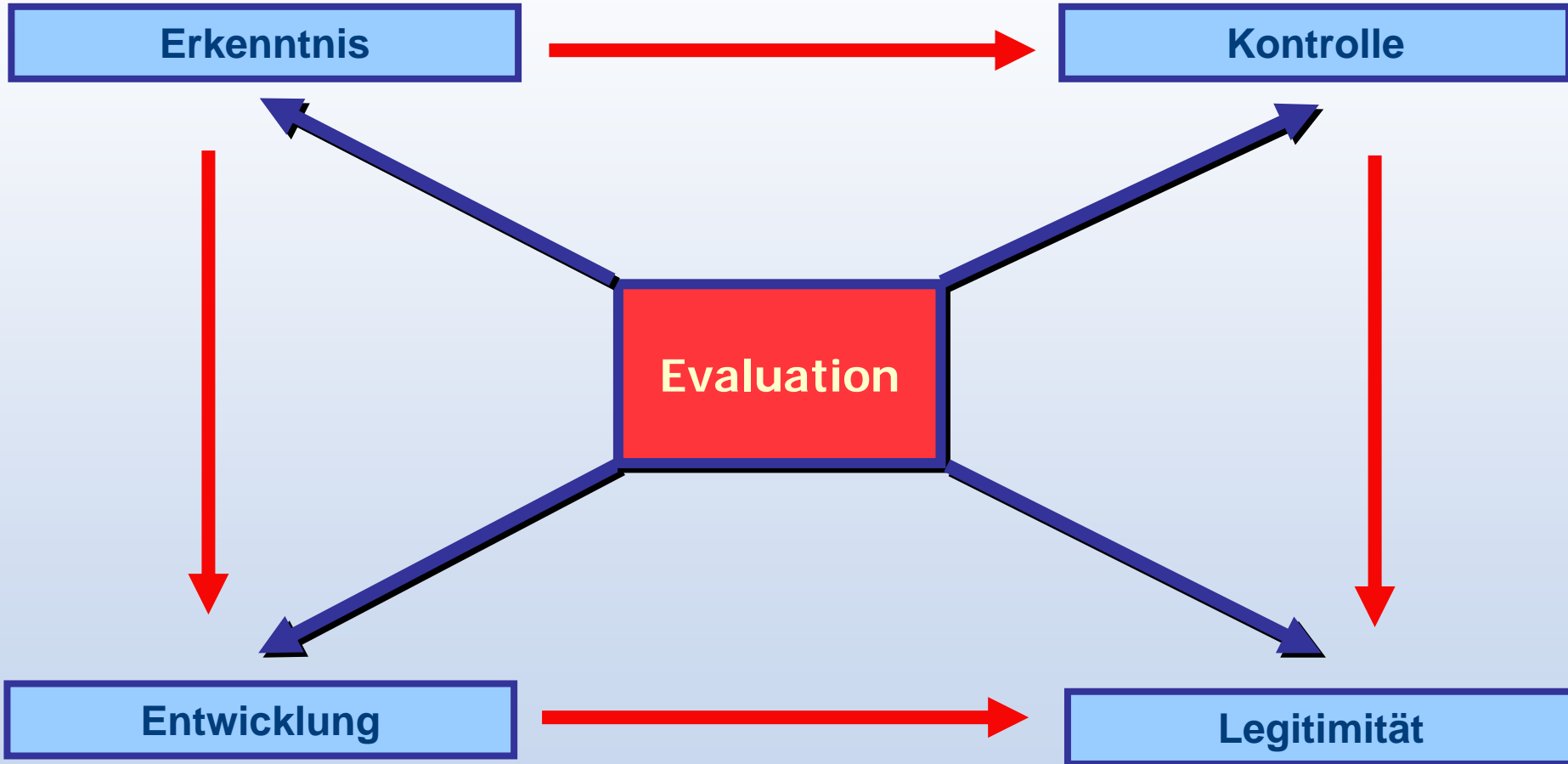
2. Aufbau des Vortrags

1. Evaluation und Monitoring
2. Controlling
3. Audit
4. Benchmarking
5. Synopse und Bewertung

3. Wissenschaftliche Bedeutung von Evaluation

- ✓ Anwendung empirischer sozialwissenschaftlicher) Forschungsmethoden zur Informationsgewinnung
- ✓ systematische (Vergleichende Verfahren) zur Informationsbewertung
- ✓ anhand offen gelegter, intersubjektiv nachprüfbarer Kriterien
- ✓ um den Nutzen (Wert) eines Objektes (z.B. Programm) zu bewerten
- ✓ um Entscheidungen treffen zu können

4. Ziele einer Evaluation



5. Aufgaben einer Evaluation

Säule 1

Formativ

- Überprüfung des Programmablaufs
- Bewertung der Programmkonzeption
 - Probleme bei der Umsetzung
 - Steuerung des Programms

Säule 2

Summativ

- input- und output Überprüfung
- Feststellung der Zielerreichung
- Wirkungsbeobachtung
- Bewertung des Nutzens durch die Zielgruppen

Ableitung von Empfehlungen für weiteres Vorgehen

6. Interne und externe Evaluation

Intern

Von der gleichen Organisation vorgenommen, die auch das Programm durchführt

Vorteile:

- ✓ rasch, geringer Aufwand
- ✓ hohe Sachkenntnis
- ✓ unmittelbare Umsetzung

Nachteile:

- ✓ geringe Methodenkompetenz
- ✓ fehlende Unabhängigkeit und Distanz
- ✓ „Betriebsblindheit“

Extern

Von Personen durchgeführt, die nicht dem Mittelgeber oder der Durchführungsorganisation angehören

Vorteile:

- ✓ hohe Unabhängigkeit
- ✓ große Methodenkompetenz
- ✓ unterstützen Reformkräfte
- ✓ große Glaubwürdigkeit

Nachteile:

- ✓ geringe Sachkenntnis
- ✓ Abwehrreaktionen
- ✓ Umsetzungsprobleme

Kombiniertes Monitoring und Evaluationssystem

7. Evaluation zur Nachfrageoptimierung

1. Ex-ante Evaluation der Interessen und Bedürfnisse (wer will was zu welchem Preis?)
2. On-going Evaluation von Teilnehmer- und Besucherstrukturen (u.a. Zusammensetzung, Gründe, Motivation, Besucherprofile)
3. Ex-post Evaluation:
Bedürfniserfüllung, Zufriedenheit mit dem Angebot

8. Evaluation zur Prozessoptimierung

1. Ex-ante Evaluation: Planungs- und Bedarfserhebungen
2. On-going Evaluation: Implementation, Steuerung
3. Ex-post Evaluation: Organisatorische Leistungsfähigkeit der Trägerstruktur(en):
Ziele, Personal, Struktur,
Ressourcen, Technologie

9. Evaluation zur Wirkungsoptimierung

1. Zielerreichung (Effektivität)
2. Zielgruppenerreichung
3. Verbreitungsgrad (Diffusion)
4. Bewirkte Veränderungen, z.B. Steigerung
 - der Akzeptanz
 - des Interesses am Thema, an Deutschland
 - des eigenen Engagements
 - Einstellungsänderungen
5. Effizienz
6. Gesellschaftspolitische Relevanz
7. Politische Kohäsion

10. Monitoring

- ✓ versorgt Management kontinuierlich mit Daten über Programmablauf und Zielerreichung
- ✓ stellt eine fortlaufende, routinemäßige Tätigkeit dar
- ✓ dient der Kontrolle des planmäßigen Vollzugs
- ✓ strebt keine Kausalbetrachtungen an, stellt nicht die Ziele selbst in Frage

11. Controlling I

- ✓ hat sich aus dem Rechnungswesen entwickelt
- ✓ „To control“: lenken, steuern, leiten
- ✓ baut auf systemtheoretischen Überlegungen auf
- ✓ unterstützt das Management bei der Aufgabe, auf die Anforderungen der Umwelt angemessen zu reagieren und diese aktiv zu gestalten

12. Controlling II

ist das Teilsystem des Unternehmensmanagements, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung ergebniszielorientiert koordiniert

Informationsfunktion

- ✓ ermittelt Infobedarf
- ✓ beschafft Informationen
- ✓ bereitet Informationen auf

Koordinationsfunktion

- ✓ leitet Informationen an die „richtigen“ Informationsempfänger weiter
- ✓ schafft durch Transparenz Sachzwänge, die Entscheidungs- und Handlungsdruck erhöhen

13. Controlling und Monitoring im Vergleich I

Kriterien	Controlling	Monitoring
Historischer Ursprung	Buchhaltung	Sozialwissenschaften
Aufgabe	Nicht bewertende Informationssammlung und -koordination	nicht bewertende Informationssammlung
Adressat	Management nicht bewertend	Management, aber auch Gesellschaft insgesamt nicht bewertend
Berichtsfokus	vor allem Kostenaspekte, betriebsinterne Prozesse, keine Wirkungsdaten, input/output-zentriert	breit, interne und externe Strukturen und Prozesse, auch Daten zu intendierten und nicht-intendierten Wirkungen

14. Controlling und Monitoring im Vergleich II

Kriterien	Controlling	Monitoring
Häufigkeit	kontinuierlich	kontinuierlich
Organisation	top down	top down oder bottom up
Kriterien	weitgehend kodifiziert	weitgehend offen
Methoden	insb. Kostenrechnung	sozialwissenschaftliches Spektrum
Datenquellen	ausschließlich quantitativ	quantitativ und qualitativ

15. Audit

- ✓ *Ursprung Finanzaudit:* Ziel finanzielle Zahlenwerke nach buchhalterischen Prinzipien (Richtigkeit, Genauigkeit, Ordnungsmäßigkeit) zu überprüfen
- ✓ *Performance Audit:* objektive und systematische Überprüfung der Zielerreichung (Effektivität) und ob hierfür die eingesetzten Ressourcen ökonomisch und effizient verwendet wurden

16. Vergleich zwischen Performance Audit und Evaluation I

Kriterien	Audit	Evaluation
Historischer Ursprung	Buchhaltung	Sozialwissenschaften
Aufgabe	Analyse des Implementationsprozesses und der unmittelbaren Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome)	wie Audit + weitere Aspekte wie Impact, Nachhaltigkeit, Relevanz, Signifikanz etc.
Berichtsfokus	rückblickender Soll-Ist-Vergleich, eher summativ	auch prospektiv und formativ-gestaltend

17. Vergleich zwischen Performance Audit und Evaluation II

Kriterien	Audit	Evaluation
Adressat	Legislative	Auftraggeber, Stakeholder
Häufigkeit	sporadisch	sporadisch
Organisation	top down	top down oder bottom up
Methoden	Dokumenten-analyse	gesamtes sozialwissenschaftliches Spektrum
Berichts-ergebnisse	hohe Verbindlichkeit	geringe Verbindlichkeit

18. Benchmarking I

Benchmarking ist der Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse mit den besten Wettbewerbern oder mit anerkannten Marktführern

(Robert Camp 1989)

Ziel: zu den Besten der Besten avancieren

- Vorgehen:*
- ✓ Unterschiede zu anderen Unternehmen offen legen
 - ✓ Ursachen ermitteln
 - ✓ Verbesserungen vornehmen

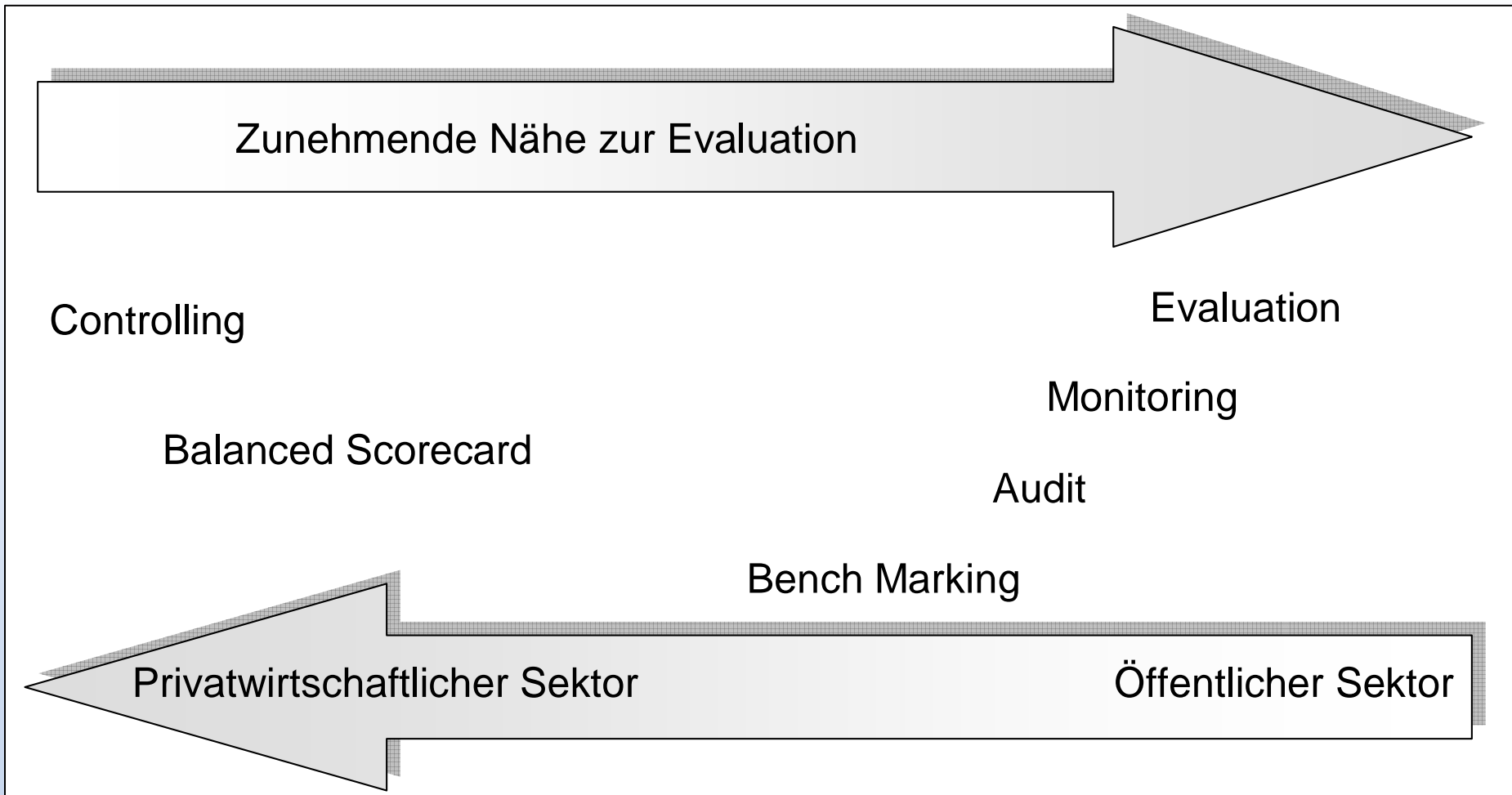
19. Benchmarking II

- ✓ Die Kernidee des Benchmarking besteht darin, vorhandene Problemlösungen zur Verbesserung eigener Produkte oder Prozesse zu nutzen.
- ✓ Die untersuchungsleitende Frage ist die nach dem „Wie machen es die anderen besser?“
- ✓ Ziel des Benchmarking ist es, selbst eine Spitzenposition zu erringen.

20. Benchmarking III

- ✓ Benchmarking kann auf der Basis unternehmensinterner als auch -externer Vergleiche mit den besten Mitbewerbern innerhalb einer Branche oder mit branchenfremdem Unternehmen (best practice) erfolgen.
- ✓ Bei Benchmarking handelt es sich um ein Analyse- und Planungsinstrument, mit dem Produkte, Methoden, Abläufe und Strukturen betrieblicher Funktionen miteinander verglichen werden, um Rationalisierungs- oder Qualitäts- und Leistungssteigerungspotenziale aufzudecken.

21. Synopse



22. Verwendung

	Privatwirtschaftlicher Sektor	Öffentlicher Sektor
Häufig	Controlling, Benchmarking, Audit	Controlling, Finanzaudit
Selten	Monitoring, Evaluation	M&E, Performance-Audit, Benchmarking

23. Fazit: öffentlicher Sektor

- ✓ Beschränkung auf betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen („Ökonomischer Reduktionismus“) (Kuhlmann, 2004)
- ✓ Benchmarking der öffentlichen Dienstleistungsproduktion in Deutschland bis heute weitgehend unbekannt (Wollmann, 2004)
- ✓ Wirkungsmessung durch Evaluation findet kaum statt (Bogumil, 2004)
- ✓ Evaluationspotenziale werden im öffentlichen Sektor häufig nicht ausgeschöpft (BRH, 1998)

24. Schlüssel für erfolgreiche Organisationssteuerung

- ✓ Kombination aus kennzahlenbezogenen Instrumenten (Controlling)
- ✓ Ansätze zur kontinuierlichen Leistungserfassung anhand quantitativer und qualitativer Daten (Monitoring)
- ✓ und wirkungsbezogenen Evaluationen (ggf. Performance Audit)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

